



DIÁLOGO (ISSN 2238-9024)

<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo>

Canoas, n. 26, ago. 2014.

AS CONTRIBUIÇÕES DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NOS PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO CALÇADISTA

Cleidi Tormes da Silva¹Cristiane Froehlich²

Resumo: Diante das transformações e necessidades que as organizações visam em termos de estratégias, a área de Recursos Humanos tem conquistado seu espaço ao adequar-se às novas tendências quando se alia à Tecnologia da Informação, mostrando maneiras mais adequadas e rápidas nos processos do setor. Este trabalho tem como objetivo relatar como a Tecnologia da Informação tem tornado os processos de Recursos Humanos mais estratégicos em uma empresa calçadista de grande porte situada na região do Vale do Rio dos Sinos. O foco deste estudo é apontar a importância e as vantagens que a tecnologia pode oferecer aos recursos humanos da empresa em estudo, relatando as limitações, os benefícios e as soluções encontradas com a inclusão da tecnologia e sugestão de melhoria para os processos internos. A metodologia utilizada é a pesquisa descritiva, por meio de análise bibliográfica, estudo de caso e observação, com abordagem qualitativa, que se deu através de entrevistas semiestruturadas. Os principais resultados encontrados foram as vantagens apontadas pela empresa pesquisada quanto à utilização de um sistema para otimização da área, e isso demonstra que a tecnologia é bastante favorável para os processos de RH.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação; Processos de Recursos Humanos; Estratégia para Recursos Humanos; Sistema do e-RH; Empresa Calçadista.

THE CONTRIBUTIONS OF INFORMATION TECHNOLOGY IN THE PROCESS OF HUMAN RESOURCES IN A BUSINESS SEGMENT OF THE SHOE

Abstract: Given the changes and needs that organizations seek in terms of strategies, the Human Resources has conquered its space to adapt to new trends when it combines Information Technology, showing more rapid and appropriate ways in the processes of the industry. This work aims, describing how Information Technology has become the HR processes more strategic in a large shoes factory company located in the Vale do Rio dos Sinos. The focus of this study is to point out the importance and the benefits that technology can offer to the company's human resources in the study, reporting limitations, benefits and solutions found with the inclusion of technology and suggestions for improvement to internal processes. The methodology used is descriptive research through literature review, case study and observation, with a qualitative approach, which was collected through semi-structured interviews. The main findings were the advantages identified by the company researched on the use of a system for optimizing the area and this demonstrates that the technology is quite favorable for HR processes.

Keywords: Information Technology; Human Resource process; Strategy for Human Resources; e-RH System; Shoes Factory.

¹ Graduação em Tecnologia de Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Feevale. E-mail: cleidisilva@hotmail.com

² Professora da Universidade Feevale. Mestre em Administração e Especialização em Gestão e Planejamento de Recursos Humanos pela Universidade do Vale dos Sinos – Unisinos. E-mail: cfroehlich@feevale.br

1. INTRODUÇÃO

Percebe-se que existe um crescimento em relação à inserção da Tecnologia da Informação (TI) nos processos de Recursos Humanos (RH), pois se sabe que hoje a área de RH precisa buscar meios estratégicos para atrair e desenvolver talentos, e a tecnologia está apresentando meios que possibilitam esta mudança.

Com o aumento da qualificação profissional, as empresas identificaram a necessidade de buscar medidas de atrair esses talentos de forma a agregar crescimento para ambos. A motivação neste assunto foi o aprofundamento da temática e o levantamento dos benefícios que essas mudanças podem oferecer.

Agregar um método modernizado aos processos de RH pode ser de grande valor para empresas que ainda insistem nas técnicas antigas e através desta pesquisa é possível entender como a tecnologia ajuda nessa busca.

Com a elaboração do estudo, foi possível conhecer novas maneiras de como tornar uma empresa mais atrativa ao público externo e também os métodos de atração e retenção de talentos acompanhados da tecnologia.

O acompanhamento de um sistema de RH em funcionamento proporcionou uma visão real de uma organização que faz uso desta ferramenta como método de desenvolver e acompanhar seus colaboradores, além de oferecer ao setor de RH melhores formas de elaboração, aplicação e avaliação dos processos da área.

Diante desse contexto, essa pesquisa visa responder a seguinte questão de pesquisa: como a Tecnologia da Informação contribui para a otimização dos processos de recursos humanos? A pesquisa delimita-se em estudar o tema em uma empresa calçadista de grande porte situada no Vale do Sinos, assim passando a ser chamada no decorrer do estudo como “empresa calçadista”.

O objetivo desse estudo é identificar as contribuições da Tecnologia da Informação quando aplicada aos processos de Recursos Humanos e analisar como isso tem tornado a empresa mais estratégica em termos de gestão de pessoas. Para atingir o objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Verificar a importância e destacar as vantagens da Tecnologia da Informação para otimização dos processos de recursos humanos, ligando a teoria com a prática na empresa calçadista;
- Identificar as limitações da empresa em estudo no processo de implantação do sistema de recursos humanos e destacar as soluções encontradas para superar os obstáculos.

Os resultados apresentados neste contexto foram relatados através de um estudo de caso acompanhado da observação de um sistema de RH, realizado em uma empresa do ramo calçadista. Os meios metodológicos utilizados para realização deste estudo caracterizam-se como descritivos, através de uma pesquisa bibliográfica. Para coleta e análise de dados, utilizou-se a abordagem qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas e observação participante.

A seguir, apresenta-se a fundamentação teórica que inicia com a descrição do alinhamento das áreas de RH e TI. Posteriormente, é apresentada a nomenclatura dada à união dessas áreas, o *e-RH*, relatando

os fatores para implantação da ferramenta, os processos nos quais o e-RH já está inserido e os benefícios e obstáculos que podem ser encontrados durante o processo de inclusão.

Na segunda parte do artigo, apresenta-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo, aborda-se a apresentação da empresa estudada e finaliza-se com a descrição e análises dos resultados obtidos.

Por fim, são apresentadas as considerações finais, onde se fez um apanhado geral das informações vistas no decorrer do trabalho e apontam-se sugestões para direcionamentos futuros de pesquisa.

2. OS RECURSOS HUMANOS TRADICIONAIS ALINHADOS À TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Os tempos mudaram e as inovações invadiram o mercado, modificando o cenário. A partir disso, a área de RH passou a ser mais cobrada, o que fez com que buscasse meios para criar estratégias junto ao negócio da organização, visando às boas contratações que iriam refletir nos resultados finais.

Nesse contexto, a TI cresce em meio aos negócios e oferece recursos que mudariam a visão do RH, tanto interna quanto externamente, trazendo melhorias na qualidade e nos serviços, se inserindo em todas as atividades de uma organização, segundo Ferreira e Ramos (2005).

Se tratando da TI nos processos de RH, Albertin *apud* Mascarenhas e Vasconcelos (2004, p. 43) diz que são “[...] ferramentas utilizadas para obter, armazenar, tratar, comunicar e disponibilizar a informação. Essas ferramentas, cujo desenvolvimento foi imenso nas últimas décadas, trazem consigo grandes potencialidades para a mudança organizacional”.

Segundo o conceito acima, o autor relata as principais responsabilidades com a inclusão de um sistema para gestão de pessoas e é válido destacar que o sistema não ajudará apenas o RH, pois a ferramenta auxiliará os demais gestores, onde, até então, as decisões eram tomadas baseadas em aparências ou experiências sem comprovação.

A interação entre a TI e o RH deve estar alinhada, segundo Marques e Neto (2002). Em muitas organizações faltam pessoas capacitadas na área de RH para dar andamento aos processos que envolvam ferramentas tecnológicas e a TI pode suprir essa falta, treinando e capacitando os responsáveis, segundo os autores.

Outro ponto importante que a TI, alinhada ao RH, oferece, segundo Marques e Neto (2002), é que a troca de conhecimentos, seja tácito ou explícito, pode ter suas informações absorvidas pelo sistema de forma que todos possam acessar.

Deste modo, o que se pode dizer até então é que a tecnologia tem se tornado uma importante aliada nos processos de RH, auxiliando a identificar profissionais qualificados. Além disso, oferece uma melhor gestão das competências, desenvolvendo, interagindo e aproximando gestores e colaboradores através do alcance das informações úteis para tomada de decisões.

Com todas as mudanças no mercado, a competitividade e as estratégias no negócio passaram a ser

fatores que fizeram com que as empresas fossem em busca de um diferencial que os auxiliasse no destaque entre as demais. Com a inclusão da TI nos processo de RH, originou-se os sistemas de informação para gestão de pessoas.

A relevância deste novo sistema é descrito pelos autores Mascarenhas e Vasconcelos (2004, p. 30), que afirmam que “a administração de recursos humanos precisa se comprometer com a evolução dos sistemas de informação e usá-los para alavancar a qualidade de seus serviços”. Logo, este passa a ser o novo trabalho para a área de RH: buscar meios de agilizar seus processos, aproveitando melhor o seu tempo com tarefas direcionadas às pessoas.

Seguindo ainda conceitos quanto à importância do uso dessa tecnologia, o vice-presidente de RH da SAP³, Sidrón (2009), coloca seu ponto de vista e diz que “o uso da tecnologia da informação na administração dos recursos humanos é, cada vez mais, um requisito indispensável para empresas que buscam competir em uma economia globalizada”. Ou seja, a estratégia está à frente das organizações e a TI é o caminho para esse mercado competitivo.

Desse modo, entende-se que as ferramentas tecnológicas vieram para unir todas as áreas do RH, facilitando o acesso à mesma informação por qualquer pessoa em qualquer nível hierárquico. A criação de sistemas para agilizar as demandas de RH chegaram em um momento em que as empresas estão dando maior valor às pessoas, fazendo o RH trabalhar melhor o desenvolvimento das mesmas.

Silva (2009) apresenta, no quadro 1, um exemplo de Laudon e Laudon (2004), no qual destaca os tipos e níveis de sistemas de informação que são oferecidos para auxiliar na área de RH.

Quadro 1 - Tipos de Sistemas de Informação para Recursos Humanos.

SISTEMA DO NÍVEL ESTRATÉGICO	
SISTEMA DE APOIO EXECUTIVO (SAES)	Planejamento de Pessoal
SISTEMA DO NÍVEL GERENCIAL	
SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (SIGs)	Análise de realocação
SISTEMA DE APOIO À DECISÃO (SADS)	Análise de custo de contratos
SISTEMA DO NÍVEL DO CONHECIMENTO	
SISTEMA DE TRABALHADORES DO CONHECIMENTO (STCS)	Estações de trabalho administrativas
SISTEMA DE AUTOMAÇÃO DE ESCRITÓRIO	Agendas eletrônicas
SISTEMA DO NÍVEL OPERACIONAL	
SISTEMA DE PROCESSAMENTO DE TRANSAÇÕES (SPTS)	Remuneração Treinamento e Desenvolvimento Manutenção do registro de funcionários

Fonte: Adaptado de Laudon e Laudon (*apud* SILVA, 2009).

³ www.sap.com/brazil

O quadro demonstra o que cada nível exige e por qual meio a TI oferece esse auxílio, dividindo as áreas e denominando o que cabe a cada campo responder. Os níveis diretamente ligados ao RH seriam o estratégico e o operacional, áreas que tomam maior tempo para elaboração. Mais a frente será comentado como a TI irá auxiliar essas áreas na agilidade do alcance das informações.

Os sistemas para gestão de pessoas atraem a curiosidade de empregadores, porém, muitos não investem quando se deparam com o investimento financeiro necessário nestes sistemas. Muitas organizações se questionam se é válido e alguns autores expõem sua opinião.

Mascarenhas e Vasconcelos (2004, p. 30), quanto ao custo x benefício, dizem que “os sistemas de informação seriam uma ferramenta para reformular e reestruturar os processos de gestão de pessoas, na medida em que a sua utilização pode reduzir custos e aumentar a eficiência das respostas nas transações”. Diante dessa opinião, de imediato parece ser um alto investimento financeiro, mas com o alcance das respostas. Logo, este investimento será compensado através do efeito das ações proporcionadas pela implantação da ferramenta.

Esses autores abordaram as mudanças, custos e tipos de sistemas, porém, Rosini e Palmisano (2003, p. 128) abordam dois aspectos importantes a serem observados: a cultura e o comportamento. Eles dizem que “é de fundamental importância estudar como a tecnologia da informação interage nas organizações, pois através desse processo acabam ocorrendo mudanças culturais e consequentes mudanças de comportamento dos interlocutores”.

Assim, finaliza-se a evolução e as relevâncias que a TI causou, alinhada aos processos de RH. Através de um breve relato, foi possível reforçar que hoje as empresas devem estar ligadas às inovações e acompanhá-las, usufruindo das tecnologias que favoreçam o ramo e ao mesmo tempo interagindo com as melhorias e os benefícios da captação e do desenvolvimento dos profissionais.

A seguir, o estudo aborda os Recursos Humanos Eletrônicos (*e*-RH), nomenclatura utilizada para a inclusão da TI no RH, trazendo referenciais quanto à importância ao empregar o uso da ferramenta tecnológica e em quais processos ela pode contribuir.

2.1 *e*-RH: a tecnologia da informação aplicada aos processos de recursos humanos

Unindo a TI aos processos de RH, Silva (2009) denomina esta ligação como Recursos Humanos Eletrônicos (*e*-RH), já Mascarenhas e Vasconcelos (2004) chamam de RH *auto-atendimento*. Ambos têm o mesmo foco, que, além de informatizar, é facilitar o acesso às informações, tanto aos gestores e atuantes de RH, como aos demais colaboradores.

O *e*-RH deve ser considerado a ponta de um longo processo, pois se a organização não valoriza o capital humano, se a própria organização não acredita que seja possível buscar melhores resultados com o esforço de seus colaboradores, de nada adiantará investir em um sistema para gerir esses colaboradores, como descreve Silva (2009).

Desse modo, investir em uma ferramenta e não acompanhar ou verificar os resultados, além de ser um desperdício financeiro para a empresa, se torna uma desmotivação para os colaboradores, pois se ob-

serva que não foi um investimento feito pensando na melhoria, e sim apenas mais um sistema.

No próximo item, são relatados os fatores relevantes para implantação do *e*-RH, apontando as informações que darão estrutura ao banco de dados, entre outros aspectos importantes a serem observados pela gestão.

2.1.1 Fatores para implantação do *e*-RH

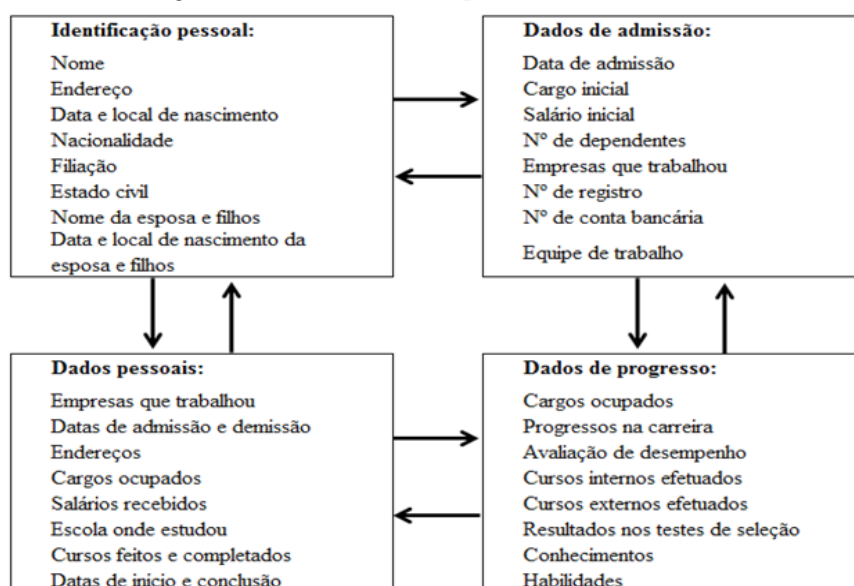
Os meios de implantação do *e*-RH se dividem em duas opções, que, segundo Silva (2009), são: a terceirização e o desenvolvimento de um sistema próprio. A forma será escolhida de acordo com as necessidades de cada organização.

Chiavenato (2010, p. 503) levanta o que é necessário para ter sucesso nesta ferramenta, afirmando que

“[...] depende de como o sistema informacional é planejado e desenhado. Quanto mais informações relevantes, tanto menor a incerteza sobre a situação e tanto maior a eficácia das decisões a tomar”, ou seja, exigir muitas informações pode acabar criando dúvidas quanto aos resultados. (CHIAVENATO, 2010, p.503).

O sistema de informação se inicia pelo banco de dados e, para demonstrar isso, na figura 1, Chiavenato (2010) especifica quais informações são necessárias inicialmente para um banco de dados, que podem oferecer acessos mais objetivos a fim de manter e elaborar um histórico do funcionário dentro da organização, fatores que auxiliam os gestores nas tomadas de decisões sobre o futuro do indivíduo.

Figura 1–Insumos Básicos para o Banco de Dados



Fonte: Chiavenato (2010, p. 507)

A figura mostra como as informações ficam interligadas dentro de um sistema de gestão de pessoas, além de unir informações até então de responsabilidade do departamento de pessoal. A unificação das áreas ajuda a evitar o acúmulo de papéis e facilita o acesso instantâneo pelos gestores e responsáveis do

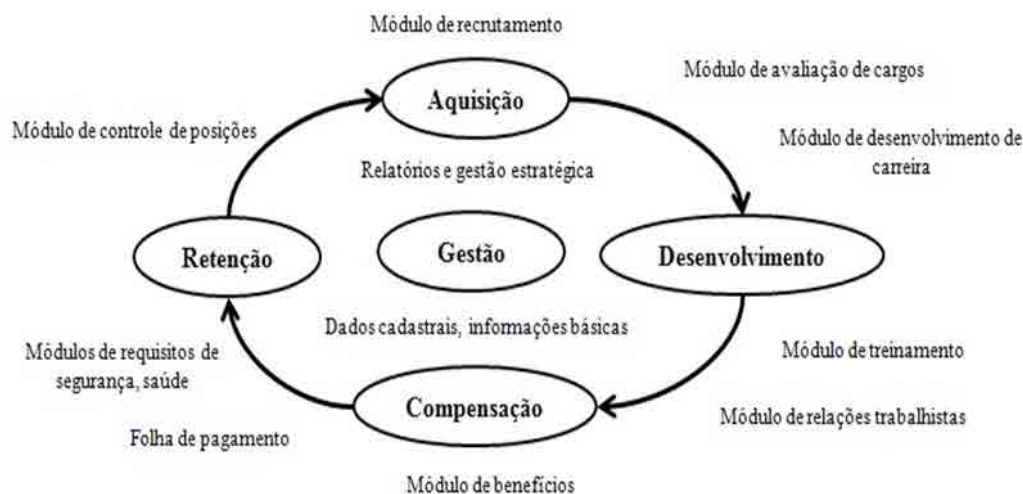
RH.

Quando se inicia o processo de implantação de uma ferramenta tecnológica para auxiliar o RH, é necessário atentar-se a alguns fatores, os quais Chiavenato (2010) destaca serem essenciais para dar início à utilização da ferramenta, que são: estar alinhado ao planejamento estratégico da empresa; criar objetivos e programas de ação para gestão de pessoas; registros e controles de pessoal para efeito operacional; relatórios diversos como base nas decisões de gestores; banco de talentos interno ou externo; informações gerenciais importantes; assuntos destinados aos colaboradores, como oportunidades internas, planejamento de carreira, treinamentos, novidades e produtos da organização; registros para acesso dos colaboradores, férias, benefícios, remuneração, etc..

Os fatores relatados por Chiavenato (2010) trazem uma visão básica do que é necessário à organização para iniciar a inclusão da ferramenta. É visível que as informações mantidas neste sistema irão direcionar elementos envolvendo a trajetória de cada colaborador, além de oferecer demais assuntos de interesse aos colaboradores, a exemplo de férias, treinamentos, oportunidades de crescimento e etc.

Logo, a implantação de um *e*-RH não é tão complicada, basta gestores apontarem informações úteis que irão ajudá-los no dia-a-dia, além de elaborar a estrutura que se espera em conjunto com a TI. Tendo o banco de dados com as informações iniciais, os demais processos virão a acrescentar, interligando cada módulo e possibilitando a visualização de como um sistema pode ser estruturado. Na figura 2, Salvador (2002) traz um desenho de como ficariam distribuídas as informações.

Figura 2 - Visão dos principais módulos de um sistema de RH e seus processos-chave



Fonte: Salvador (2002, p. 241).

Salvador (2002) apresenta este desenho com a finalidade de demonstrar o que pode compor um sistema e suas ligações internas. Desta maneira, é possível constituir uma gestão mais integrada dos processos.

A seguir, é descrito os processos que o *e*-RH já assumiu, apresentando os métodos que já tiveram mudanças com a informatização, relatando conceitos e a customização da ferramenta com a tecnologia.

2.1.2 Os sistemas do e-RH

A tecnologia vem crescimento em muitas áreas, porém, nos processos de RH, ainda não assumiu todas as etapas. Sendo assim, a seguir são relatados apenas os processos que o e-RH já domina e apresentados seus resultados na gestão de pessoas.

O recrutamento e a seleção “representam as portas de entrada que são abertas para os candidatos capazes de ajustar suas características e competências pessoais com as características predominantes na organização.” (CHIAVENATO, 2010, p. 100). Ou seja, através deste processo são contratados os profissionais que virão agregar à organização. Para que isso ocorra de maneira objetiva e ágil, a tecnologia se aliou à gestão de pessoas, inovando e buscando formas de auxiliar os gestores de RH com rapidez, economia e qualidade no procedimento.

A ferramenta ganhou o nome de *e-recruitment* (recrutamento eletrônico), e, segundo Silva (2009), sua finalidade é receber e filtrar currículos, acompanhar vagas, oferecer um sistema de *feedback online*, além de tipos de pesquisas diferenciadas, como selecionar requisitos específicos e localizar um grande número de candidatos para análise. O *e-recruitment*, segundo o autor, garante aos gestores uma maior diversidade de candidatos e experiências que, nos meios tradicionais, era um tanto limitada. Ele acredita que isso também irá ajudar a atingir outros grupos de pessoas.

Para Chiavenato (2010), existem algumas limitações, e ele reforça que os meios virtuais não são ferramentas de seleção, pois nada substitui o contato pessoal. Aponta também que profissionais de RH muitas vezes reclamam da falta de um toque pessoal nos processos, além de alertar a falta de confidencialidade de informações postadas pela *internet*.

“A avaliação de desempenho procura fornecer aos empregados informações sobre sua própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para fazer um bom trabalho”(MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 98). Com este conceito dos autores, entende-se a finalidade de avaliar as pessoas. Através desta ferramenta, é possível diagnosticar falhas no desempenho ou atitudes negativas de um funcionário e serve como base para iniciar um trabalho que atenda essas deficiências, seja por treinamentos, seminários, consultorias entre outros.

Qualquer processo de avaliação de desempenho deve seguir um planejamento que se inicia nos primeiros dias do novo empregado. Silva (2009) complementa afirmando que é nesse período que o colaborador e gestor irão delinear os resultados esperados, conciliando essas expectativas com a flexibilidade de poder estar mudando a qualquer momento.

Neste instante de alinhamento de resultados futuros, entra a tecnologia, pois as informações serão registradas e armazenadas dentro do sistema, acrescentando essas informações também ao histórico do funcionário. Esta etapa ganhou novas práticas, a tecnologia foi ajustada às necessidades do processo, e, em algumas organizações, é chamada de *e-performance management* (gerenciamento de desempenho eletrônico).

Com a automatização, Silva (2009) diz que o método apresentou progressos relevantes, onde as informações coletadas durante a avaliação foram transferidas para um formulário, unificando a linguagem, e destacou o cumprimento dos retornos aos colaboradores, o *feedback*, ressaltando que esta informação deve

ser de responsabilidade do funcionário, sem esperar pelo momento de avaliação.

Dessa forma, entende-se que o funcionário deve buscar seu *feedback* sempre que achar necessário, evitando possíveis alegações no momento da avaliação por parte do gestor e que poderá pesar na nota final do colaborador.

Para finalizar, Silva (2009) faz algumas observações, como a importância de treinar as pessoas envolvidas no processo, a fim de fazê-las entender o novo fato na cultura organizacional com o *e-RH* inserido e reforçar que o meio que já se utilizava para avaliação, como encontro presencial, deve continuar e usar a TI como aliada, pois a avaliação só é validada havendo essa interação.

Os resultados apresentados através do *e-performance management* dão início a outro processo do RH, o treinamento e desenvolvimento. Os pontos críticos levantados serão sanados através destes métodos, onde a tecnologia também já assumiu.

Treinamento “é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos”, já desenvolvimento “são as experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam atitudes para desenvolvimento e crescimento profissional”(CHIAVENATO, 2010, p. 367).

Treinamento e desenvolvimento (T&D) são outros processos que exigem tempo para elaboração e aplicação, além da avaliação de resultados. Atualmente, é visível a necessidade de investimento no aprendizado contínuo do colaborador, visando o conhecimento que será agregado posteriormente na organização (SILVA, 2009). Portanto, sabe-se que o RH dispõe de tecnologias, tendo as estratégias alinhadas para dar seguimento a um processo rápido e satisfatório.

Dentro das organizações, o T&D tem assumido outra nomenclatura, sendo chamado de *e-learning* (aprendizagem eletrônica), de acordo com Silva (2009). Isso ocorre devido à demanda de métodos oferecidos para realização de treinamentos virtuais, como videoconferência, televisão por satélite ou a cabo, multimídia interativa e *web*.

Para Chiavenato (2010, p. 387) “a TI está derrubando tradicionais barreiras, custos, horários e limites de sala de aula, influenciando e expandindo fortemente as ações de treinamento”. Ou seja, essa novidade na área de T&D tem crescido e conquistado muitas organizações pela maneira rápida e o baixo custo que apresenta. Costa (2002) e Milkovich e Boudreau (2000) ressaltam que, além de benefícios e vantagens que o *e-learning* proporciona, todo esse desenvolvimento do treinamento é arquivado no sistema, facilitando as consultas, pois é mais uma informação para se acrescentar no histórico de cada participante.

O processo de T&D é interligado com a avaliação de desempenho, segundo Silva (2009), pois um abastece o outro com informações sobre o indivíduo. Portanto, quando se finaliza a avaliação, a ferramenta irá informar qual o plano de aprendizagem para a pessoa em questão e quais os treinamentos concluídos, em andamento e não realizados. Baseando-se nisso e nas carências de habilidades e conhecimentos, dá-se início a um novo plano de aprendizagem.

Finalizando o T&D, o que se pode entender é que a tecnologia está agilizando e proporcionando aos usuários outros meios de acessar os treinamentos. Não se pode esquecer que este tipo de treinamento, o *e-learning*, é focado nas competências e conhecimentos, enquanto que o tradicional treinamento, o presen-

cial, foca nas habilidades para realizar ou melhorar o desempenho de uma função manual.

A *Intranet*, para Marques (2009), é uma rede privada de computadores restrita a determinado público, baseada nos padrões de comunicação da *internet* e visa o compartilhamento de informações dentro de uma organização. Está cada vez mais sendo inserida nas organizações e é o meio pelo qual a comunicação é feita. Laudon e Laudon (1996) trazem uma breve explicação sobre a *intranet*, afirmando que:

As *Intranets* estão se tornando populares por serem baratas de construir, fáceis de usar e compatíveis com diversas plataformas de computação. Como os navegadores da *Web* funcionam em qualquer tipo de computador, as mesmas informações eletrônicas podem ser vistas por qualquer empregado, independentemente do tipo de computador que esteja usando. (LAUDON; LAUDON, 1996, p. 177).

A explicação de Laudon e Laudon (1996) destaca os motivos que tem levando muitas organizações a investirem em tecnologia. Primeiramente, a *intranet* pode ser acessada por qualquer funcionário, e seu sistema não exige computadores sofisticados, facilitando o acesso às informações fornecidas pelo RH. Além disso, possui baixo custo financeiro para implantação.

Essa ferramenta tem como objetivo a criação de um meio de comunicação direto entre empregador e empregados, com velocidade em disseminar as informações, além de centralizar muitos documentos e informações sobre a empresa (MARQUES, 2009). Sendo assim, a finalidade da *intranet* é a aproximação de setores e pessoas, unificando as informações sem correr riscos de falhas, auxiliando a área de RH a distribuir informativos e acompanhar mais de perto as solicitações dos colaboradores.

Deste modo, entende-se que a *intranet* é a ferramenta mais utilizada pelo RH como forma de disseminar a mesma informação a todos os colaboradores de maneira rápida e eficaz, acompanhando, ainda, as solicitações, opiniões, sugestões e reclamações.

A *intranet* pode variar de empresa para empresa, pois as informações nela fornecidas irão depender do que a empresa e o RH querem informar, assim como quais campos serão liberados para acesso dos colaboradores.

A seguir, os assuntos abordados são sobre os benefícios e obstáculos que a organização pode encontrar com a inclusão da TI nos trabalhos de RH.

2.1.3 Os benefícios e obstáculos do e-RH

Perante as bibliografias e artigos relacionados à evolução do RH nas organizações, o que se pode observar é que o e-RH tem ganhado força, cujo motivo é relatado através de benefícios que a ferramenta vem a proporcionar.

Para alcançar o sucesso neste método, Ulrich *apud* Silva(2009, p. 155) fala sobre as mudanças comportamentais dos profissionais do RH, afirmando que “se a intenção é influenciar as práticas desse setor por sua própria função, os profissionais devem estar dispostos a mudar os seus antigos conceitos e aprimorar os seus conhecimentos”.

Assim, entende-se quais são os primeiros passos para se obter êxito nos resultados após a implanta-

ção do *e*-RH. As mudanças começam por aqueles que terão que “vender” a tecnologia entre os demais, se estes profissionais do RH acreditam nas vantagens da ferramenta, a partir disso, as informações logo serão distribuídas e aceitas pelos demais.

Como já mencionado, o que se destaca no momento de adquirir a tecnologia são os benefícios. Os autores Jones (1998), Mascarenhas e Vasconcelos (2004) relatam os aspectos mais relevantes para os gestores quanto ao uso do *e*-RH no quadro 2.

O RH “tradicional” tem dado espaço a um novo RH, mais estratégico e voltado às questões de desenvolvimento pessoal, como forma de visualizar essa mudança, segundo Jones (1998 *apud* COSTA 2002, p. 14).

Quadro 2 - Comparativo do RH Tradicional com o RH Virtual

RH TRADICIONAL	RH VIRTUAL
Uso intensivo de papel.	Redução no uso do papel.
As habilidades individuais são as mais importantes.	As habilidades no gerenciamento da informação e no conhecimento da tecnologia são essenciais.
Os arquivos de dados e a disseminação de informações são funções chave.	O gerenciamento estratégico de RH é crítico.
A área de RH é orientada para funções.	As áreas de RH assumem papel de consultor.
Uso de processos tradicionais, como, por exemplo, entrevistas e avaliações face a face.	Uso de recursos tecnológicos para processos, como, por exemplo, testes e entrevistas <i>online</i> .
Os profissionais de RH reagem às inovações tecnológicas de TI.	Os profissionais de RH são pró-ativos e requisitam inovações tecnológicas para TI.

Fonte: Jones (1998 *apud* COSTA 2002, p. 14).

No quadro 2, é perceptível o que já vinha sendo descrito por outros autores. A evolução do RH, tendo a informatização como parceira, fez com que pequenas atividades do dia-a-dia fossem incluídas no sistema, agilizando a realização e reduzindo custo e tempo gasto por atuantes da área, podendo eles se dedicarem a outras atividades voltadas às estratégias, além de incentivar os demais colaboradores a utilizar e fazer do sistema um auxiliar nas decisões.

Já Mascarenhas e Vasconcelos (2004) trazem outros fatores relevantes que, além de melhorar as funções, também criam uma boa imagem por parte dos demais colaboradores: maior eficiência na resposta ao funcionário e ampliação dos serviços estratégicos de RH.

Até aqui foram descritos os benefícios que o *e*-RH oferece para aqueles que passam a utilizá-lo. A seguir, são abordados os obstáculos que a organização pode enfrentar com essa ferramenta e meios de superá-los para que todo o investimento não seja perdido.

O primeiro obstáculo que empregador e empregado poderão enfrentar é a possível redução de pessoal. Com o *e*-RH, algumas pessoas podem acabar “sobrando”, e a organização tem de estar preparada para gerir este tipo de problema e entender os motivos (SILVA, 2009). Salvador (2002) concorda e complementa que este processo de implantação pode levar meses e que, durante esse tempo, além da redução

de pessoal, podem ocorrer transferências ou novas contratações em virtude de habilidades necessárias para operar o *e*-RH.

Outro fator que pode atrapalhar o *e*-RH são pessoas resistentes às mudanças. Segundo Silva (2009), algumas até podem se dedicar inicialmente aos trabalhos para a inclusão, mas, quando for necessário que passem por treinamentos e requalificações, as mesmas poderão se negar a aceitar as mudanças para ter processos mais estratégicos. A organização, diante de situações com pessoas contra as mudanças propostas, poderá dar início na busca por outros profissionais que atendam às necessidades para desenvolver tais tarefas e, assim, acaba mudando seu quadro funcional.

Desse modo, neste capítulo foram relatadas as informações de forma cronológica, mostrando a evolução da área onde parte de um papel burocrático e focaliza uma linha estratégica, trazendo, com o passar do tempo, o novo, o *e*-RH, que é uma ferramenta em customização e que agrega valor aos processos internos, corrigindo os obstáculos de forma prática na busca por resultados.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa, quanto aos procedimentos, classifica-se como bibliográfica, que, segundo Gil (2010), é o método que utiliza materiais já publicados sobre o assunto em estudo, e como um estudo de caso, que, conforme Yin (2005, p.32), “[...] é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Vale ressaltar que o estudo não foi submetido à aprovação do Comitê de Ética (CEP)⁴.

Já quanto aos objetivos, utilizou-se a pesquisa descritiva, pois o estudo foi realizado através de registros e observações, sem qualquer interferência por parte da pesquisadora. Prodanov e Freitas (2009, p. 63) relatam que este tipo de pesquisa “visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Para descrever a problemática, fez-se uso da abordagem qualitativa seguida da observação, na qual Prodanov e Freitas (2009, p. 81) relatam que, no caso qualitativo, “[...] as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador”, e Roesch (1999) indica que a observação é um dos tipos de coleta e análise de dados.

Portanto, o estudo de caso ocorre em uma empresa calçadista, e a escolha da organização foi motivada pelo fato da mesma já ter um sistema de RH implantado há dez anos, proporcionando o entendimento sobre as causas que levaram a inserção da tecnologia nos seus processos de RH.

Para coleta de dados, elaborou-se um roteiro de entrevistas semiestruturadas. A entrevista foi realizada na empresa calçadista em 2013, e foram entrevistadas três pessoas: o gerente, um funcionário da área de RH e um colaborador da TI, responsável pelo sistema de RH. Cada entrevista teve duração de aproximadamente uma hora, sendo gravada toda a conversa como forma de absorver todas as informações fornecidas pelos profissionais.

⁴ Foi solicitada autorização à empresa para coleta de dados. Essa coleta não foi submetida ao CEP, pois se trata de um estudo da área de administração e não foram realizados experimentos científicos.

No quadro 3, segue uma breve caracterização dos entrevistados da empresa. Na análise, os entrevistados foram identificados como E1, E2, E3.

Quadro 3–Caracterização dos Entrevistados.

ENTREVISTADO	CARGO	DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO	TEMPO DE EMPRESA
E1	Administração de Pessoal e Benefícios	Responsável pelo registro de pessoas, ponto e benefícios.	22 anos
E2	Gerente de Recursos Humanos	Responsável pela gestão de pessoas na indústria, visando as estratégias para as ações do setor.	2 anos
E3	Analista de Negócios de TI	Responsável em atender as demandas da área de RH, como cargos e salários, treinamento, recrutamento e seleção, segurança e medicina do trabalho, fazendo a análise das ações em mudanças solicitadas internamente e repassando aos desenvolvedores da Senior para aplicar no sistema.	28 anos

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A escolha dos entrevistados se deu através do tempo de empresa e o nível hierárquico. Os funcionários puderam oferecer informações do antes e depois do sistema de RH e seu funcionamento, já o gerente pôde dar uma visão geral sobre as estratégias dos processos de RH.

A empresa calçadista está há anos no mercado, se dividindo entre a matriz e filiais, onde conta com um grande número de colaboradores entre setores operacionais, desenvolvimento e administrativo. A empresa calçadista possui o setor de RH estruturado, distribuído entre direção, gerência e demais cargos responsáveis pelos processos de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, comunicação, departamento de pessoal e SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho), que coordenam os processos através de um sistema direcionado para RH, tendo profissionais capacitados à frente.

A empresa calçadista tem como suporte para o sistema de RH a Senior⁵. Esta empresa fornece o *software* para gestão empresarial de pessoas, acesso e segurança e está situada em Blumenau – Santa Catarina. Todas as alterações no sistema de RH são acompanhadas por colaboradores da área de TI da empresa.

Para análise dos dados coletados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo qualitativa, que, segundo Prodanov e Freitas (2009), observa a interpretação e atribuição dos fenômenos. No capítulo 4, são apresentados os resultados do estudo de caso a partir das seguintes categorias de análise: O Processo de Implantação da Tecnologia da Informação em Recursos Humanos; Os Processos de Recursos Humanos Beneficiados com a Tecnologia da Informação e Os Obstáculos e as Vantagens para a Otimização da Área de Recursos Humanos.

⁵ www.senior.com.br

4. RESULTADOS

4.1 O processo de implantação da tecnologia da informação em recursos humanos

Neste item, é apresentado como era o setor de RH antes da TI ser incluída nos processos e destacam-se os motivos que levaram a empresa a investir em uma tecnologia que visa melhoria nos serviços da área.

O respondente E1 acompanhou de perto toda a trajetória da área de departamento de pessoal (DP) até o surgimento do RH. Este profissional possui uma visão prática dos processos e relata como eram os processos de recrutamento e registros de pessoas sem a tecnologia. Ele comenta que “antes não existia o setor de RH, era apenas o DP e os processos de recrutamento e seleção, assim como o registro de pessoas eram totalmente manuais, gerando um grande acúmulo de documentos e arquivos”.

Quando questionado sobre o retorno desse modo de trabalho, E1 comenta “que o retorno das informações era lento e o sistema de DP utilizado na época era desenvolvido internamente, o que gerava grandes deficiências quanto às atualizações legais que demoravam a ser integradas no sistema”.

Outro fator que levou a busca por uma ferramenta de mercado foi a falta de históricos dos colaboradores, conforme o respondente E1. Ele comenta que “como os processos de recrutamento e registro de pessoas eram totalmente manuais, os arquivos eram em papéis, que com o tempo poderiam se danificar ou se perder e isso prejudicava a busca de informações importantes”. Essa falta de histórico pode ser suprida, conforme aponta Chiavenato (2010), por um banco de dados para armazenar as informações de cada colaborador.

O respondente E1 comenta que foi dado início ao desenvolvimento de um sistema interno, mas que a “adaptação do sistema para receber todas essas informações poderia ser um investimento sem as devidas atenções e se acreditou que seria mais vantajoso adquirir uma ferramenta que englobasse todos os processos de RH”.

A partir disso, a empresa viu a necessidade de dar um passo importante em busca de soluções que oferecessem maior agilidade e segurança nas informações, e, juntamente com a área de TI, se procurou no mercado um sistema que pudesse atender às necessidades da área, além de trazer inovações aos processos. Dessa forma, a empresa Senior pode proporcionar o alcance dessas demandas.

Questionado sobre a posição da diretoria diante das mudanças, E1 relata que “os diretores tiveram participação ativa na escolha do novo sistema, pois já vinham cobrando atualizações do RH que dependiam dos serviços da área de TI e que o sistema da Senior poderia estar fazendo a conciliação das informações de forma mais rápida, viu-se que seria um bom investimento”. Aqui, a direção foi um ponto positivo no sucesso do sistema, pois, conforme Salvador (2002) descreve, a direção pode se tornar um obstáculo caso não aceite mudanças.

Diante destes fatores, a Senior pode oferecer seu sistema como base para o setor dar início à sua estruturação, seguindo o roteiro de informações descrito por Chiavenato (2010). Com isso, desde sua implantação até os dias atuais, são mantidos os históricos de todos os colaboradores que passam pela organização.

Segundo E1, a Senior foi implantada em julho/2003 e o respondente destaca que um dos benefícios que levaram à implantação foi “a possibilidade de alinhar novos processos de RH, como cargos e salários,

recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, entre outros”. Esse alinhamento é mencionado por Ferreira e Ramos (2005) quando dizem que as melhorias refletem na qualidade dos serviços e nos resultados finais.

Os acessos às informações podem ser gerenciados e liberados conforme a necessidade de uso, segundo Guimarães (2002). Perguntado sobre este controle, o E1 fala que “o sistema da Senior possibilita aos colaboradores de RH o acesso livre em todos os módulos, enquanto que para os gestores são mais limitados, dando acesso apenas às informações pertinentes ao dia-a-dia dos colaboradores”.

No próximo subcapítulo, são descritos quais os processos de RH que a Senior beneficiou para empresa calçadista, relacionando informações fornecidas pelos entrevistados com a teoria apresentada.

4.2 Os processos de recursos humanos beneficiados com a tecnologia da informação

Com os processos de RH beneficiados, inicialmente a empresa priorizou os processos de recrutamento e seleção (R&S), avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento (T&D), e, através do sistema, todas as ações passaram a ser organizadas conforme seguem alguns exemplos.

Resgatando os sistemas beneficiados pelo *e*-RH que Silva (2009) comenta, o processo de R&S automatizado oferece ao RH filtros de informações e pesquisas customizadas, a fim de facilitar e agilizar o acesso aos currículos. Para o E1, o sistema da Senior oferece recursos próximos aos relatados por Silva (2009). Ele comenta que:

Os currículos recebidos são lançados no sistema, possibilitando o filtro de informações e registros quanto ao uso daquele currículo em outra vaga, quando é compatível ao solicitado, e isso facilita a busca apenas do perfil desejado para seleção e complementa que essa automatização diminui o tempo de busca e o número de papéis arquivados. (E1).

Quanto ao processo de avaliação de desempenho, Silva (2009) diz que a tecnologia ajudou a unificar as informações coletadas durante uma avaliação em um formulário, facilitando o acesso. O respondente E1 relata que

a avaliação de desempenho é realizada anualmente pelos gestores com seus subordinados. As informações relatadas são arquivadas no sistema, possibilitando o acesso a qualquer momento tanto pelo gestor, como pelo colaborador através da *intranet*.(E1)

Com isso, percebe-se os mesmos dados de evolução do processo tanto na teoria, como na prática.

Para Silva (2009), o T&D virou *e-learning*, o que possibilitou aos colaboradores participação em treinamentos virtuais na empresa calçadista, adotando outra forma de trabalho. Conforme E1, “no T&D, todas as etapas são feitas dentro do sistema, agilizando as fases que manualmente seriam mais demoradas, o T&D parte do resultado apontado pela avaliação do indivíduo”.

Visualizando o sistema, percebe-se que ele abrange as etapas necessárias para o T&D, que são: levantamento das necessidades; análise das necessidades; aprovação do orçamento; planejamento; execução; avaliação de resultados; e definições de ações.

Além destes processos relatados pelo respondente E1, observou-se que o sistema oferece suporte aos processos de segurança no trabalho e cargos e salários. Já o registro de ponto é realizado por um sistema separado.

Costa (2002) fala que, com a inserção da tecnologia nos processos de RH, os atuantes da área teriam maior tempo para execução de tarefas voltadas ao desenvolvimento. Para os respondentes E1 e E2 não é diferente. O E1 fala que, “após a implantação da Senior, gradativamente se observou a agilidade nos processos” enquanto que o E2 complementa que “verificou-se melhores resultados da equipe ao conseguirem obter as respostas de forma clara e objetiva”.

A *intranet* é o meio de comunicação utilizado pelos colaboradores da empresa calçadista. Muitas informações são postadas a fim de manter o colaborador informado dos benefícios e treinamentos que a empresa oferece, evitando a falha de comunicação. De acordo com o respondente E1, “a *intranet* praticamente substitui os avisos em murais, através dela todos ficam sabendo de notícias sobre a empresa e, no RH, o acompanhamento das solicitações feitas através da *intranet* agilizou o atendimento às mesmas”.

O papel da TI interna é muito importante para o bom funcionamento da ferramenta, de acordo com o entrevistado E3, que afirma que “todas as sextas-feiras a Senior emite um Boletim Informativo, onde traz notícias sobre aplicações, informações de melhorias e correções” e, com base neste boletim, a TI realiza o *upgrade* para novas versões.

O acompanhamento da TI no sistema da Senior é constante e isso garante que a empresa, através do sistema, esteja sempre atendendo às necessidades de cada processo, a fim de evitar erro de informação.

A seguir, são apresentados os obstáculos e as vantagens da inclusão do sistema de RH, abordando as dificuldades e as formas de solução e finalizando com as vantagens no dia-a-dia.

4.3 Os obstáculos e as vantagens com a otimização da área de recursos humanos

Os obstáculos que podem ser encontrados, conforme Silva (2009), Salvador (2002), Mascarenhas e Vasconcelos (2004) são muitos, entre eles, a resistência. Nesse sentido, E1 fala que “as dificuldades encontradas pelos colaboradores de RH foi o despreparo e a adaptação à nova ferramenta. Já para os gestores foi mais complexo, pois muitos não utilizavam sistema e muito menos computador”. E3 reforçou que houve “o despreparo de muitas pessoas em relação à ferramenta”, e complementa que “houve rejeição às mudanças e melhorias”.

Com a estruturação da área, E3 relata que “existia uma grande preocupação com o sigilo das informações”, mas, segundo E3, “essa preocupação foi sanada, fazendo o controle de quem acessava ao sistema”.

Os autores relatam dificuldades para o processo de implantação da tecnologia no RH, mas, de acordo com os entrevistados, os obstáculos encontrados foram trabalhados e com isso foi possível achar soluções, conforme o respondente E1:

Os colaboradores de RH receberam treinamentos diversos quanto ao uso do sistema. Como já tinham certo conhecimento, facilitou o aprendizado, enquanto que para os de-

mais gestores o treinamento foi mais superficial, forçando eles a buscarem o aprendizado no dia-a-dia, fato que não impediu a utilização do sistema. (E1).

Percebe-se que os colaboradores buscaram a aceitação das mudanças, pois, no decorrer do tempo, viram que as melhorias seriam favoráveis ao dia-a-dia, pois se sabe que a dificuldade em adaptação pode ocorrer com qualquer mudança, mas quando o problema é analisado, pode se buscar soluções cabíveis.

Superados os obstáculos relatados pelos entrevistados, os mesmos descrevem as vantagens percebidas em relação à realização de suas tarefas e também no desenvolvimento dos colaboradores em geral. De acordo com o respondente E1, uma das vantagens foi que “o sistema auxiliou na estruturação do setor de RH, facilitando na inclusão de mais processos, que visou o desenvolvimento humano dentro da empresa”. Vale ressaltar que a empresa estruturou sua área de RH somente após a inserção do sistema.

Outra vantagem destacada pelo E2 se refere ao histórico do funcionário, “que hoje é possível acessar as informações de forma ágil, auxiliando nas tomadas de decisões e elaborações de relatórios diversos”.

Pela visão da TI, E3 relata outros benefícios alcançados com a tecnologia atrelada em processos que até então eram manuais, como “segurança, praticidade e agilidade em arquivar e visualizar informações, fácil integração com os demais sistemas e áreas da empresa e padronização dos processos e comunicação interna”.

A redução do uso de papéis é uma vantagem descrita por Jones *apud* Costa (2002) e que, na prática da empresa, é confirmada. O respondente E1 fala que, “com o sistema, facilitou-se o arquivamento das informações, seja registro de pessoal, avaliações, relatórios, entre outros”. A partir dessa prática, entende-se que este tipo de arquivamento garante que as mesmas informações sejam vistas por todos, diminuindo a falha na comunicação.

O E1 destacou o alerta criado pela Senior, a pedido da empresa, a fim de diminuir a falta de aviso sobre os colaboradores. E1 diz:

Devido ao grande número de colaboradores, antes do sistema, ocorriam fatos como: vencer dois períodos de férias, ultrapassar o limite do banco de horas e vencimento de contrato de trabalho. A Senior possibilitou, através do histórico de cada um, o envio de um alerta para o *e-mail* do gestor responsável, auxiliando a programação de férias ou folgas, além da contratação ou demissão. (E1).

O respondente E2 complementa que, “após o sistema da Senior, os responsáveis pelas áreas do RH conseguiram trabalhar de forma estratégica para o desenvolvimento de programas e treinamentos, visando o crescimento dos colaboradores, além da unificação de todos os processos em um sistema”.

Finalizando, os respondentes E1 e E2 relatam que “a inserção da tecnologia trouxe muitas melhorias ao setor e aos demais departamentos, como possibilitar aos gestores o acompanhamento dos colaboradores, sem a dependência de receber informações básicas vindas do RH”.

Deste modo, pode-se observar neste estudo de caso as melhorias e o crescimento interno da organização após a informatização do RH. Os relatos feitos pelos respondentes transpareceram uma realidade ainda pouco conhecida por demais organizações que atuam com o RH tradicional.

Através dos dados coletados, foi possível conhecer, além de uma teoria, a tendência da área de RH

na otimização de seus processos em busca de resultados satisfatórios tanto para o empregador, como para o empregado, buscando estratégias em relação às pessoas e ao negócio da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo apresentar um tema ainda pouco explorado pelas bibliografias relacionadas ao RH, mas, através de artigos e materiais da *internet*, se pôde observar que a tecnologia está conquistando seu espaço em meio aos processos.

Os resultados obtidos nas entrevistas e observações permitiram verificar e destacar a importância em modernizar um setor que agrega valor dentro da empresa, pois através do RH acontece a atração de ótimos profissionais. O progresso do RH concedeu à área maiores responsabilidades voltadas ao desenvolvimento humano. Por esse motivo, a necessidade de desafogar o setor de RH das tarefas operacionais foi detectada, e observou-se que unido à tecnologia nas demandas, as tarefas dessa área se tornam menos trabalhosas e mais seguras.

No decorrer do estudo, através da fundamentação teórica, notou-se a evolução de uma área até pouco tempo desacreditada pelas organizações, mas que, com as mudanças tanto do mercado como das leis, obrigou empresários a acreditarem em um espaço onde pessoas cuidariam de outras pessoas.

Conforme o estudo de caso, verificou-se que, após a inclusão de um sistema para gestão de assuntos burocráticos e operacionais, o RH obteve mais tempo para trabalhar diretamente com as necessidades dos colaboradores, acompanhando e planejando meios de atrair e reter mais talentos para a organização.

O RH tradicional cedeu espaço ao RH estratégico com a chegada da tecnologia, a criação do *e-RH* surtiu efeito imediato para as organizações quanto à área de RH, os meios de recrutamento, avaliação e treinamento estreitaram relações entre colaboradores, gestores e profissionais da área, e a eficiência apontada pelo uso da ferramenta valorizou o setor.

Diante das constatações da pesquisa aqui apresentadas, é possível verificar o alcance do objetivo de estudo, uma vez que as informações coletadas referentes ao uso da Tecnologia da Informação nos processos de Recursos Humanos e como essa tecnologia tornou a empresa calçadista mais estratégica em termos de gestão de pessoas foi identificado por parte dos entrevistados.

Com o relato feito por um dos entrevistados, pode-se afirmar que a inserção da tecnologia nos processos de RH criou estratégias, pois o setor desenvolveu programas de capacitação e inovou nos meios de busca e retenção de profissionais, além de unir todos os processos numa mesma ferramenta.

Foi possível verificar a importância e destacar as vantagens da Tecnologia da Informação para otimização dos processos de Recursos Humanos, como a importância que a tecnologia tem diante das tarefas do dia-a-dia, proporcionando eficácia nos resultados que o setor consegue desenvolver em prol do crescimento humano.

A identificação dos obstáculos na inclusão do sistema de RH foi quanto às dificuldades em trabalhar com uma ferramenta totalmente nova para pessoas que até então nunca haviam trabalhado com tecnologia. Essas limitações foram supridas com treinamentos e a própria necessidade em aprender no dia-a-dia.

Dessa forma, como recomendação de novos processos para o sistema de RH da empresa calçadista, sugere-se o *e-learning*, pois essa didática tem ganhado força entre as organizações pela facilidade em disseminar a informação através da *internet*. Portanto, segue como sugestão para a empresa proporcionar aos colaboradores uma maior diversidade de treinamentos virtuais, diminuindo, assim, a ausência ao trabalho por motivos de deslocamento, pois através do *e-learning* seria possível o colaborador organizar-se conforme seu tempo disponível.

É válido expandir o estudo e buscar informações de como a TI e o RH são desenvolvidos nos demais negócios da organização, a fim de criar um comparativo e verificar os resultados obtidos com a tecnologia inserida nos processos de RH.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**. Edição compacta São Paulo, SP: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2010.
- CICLOWEB. **Site da empresa**. Disponível em: <<http://www.cicloweb.com.br/>> Acesso em: 30 abr. 2012.
- COSTA, Tatiana Ribeiro da. **e-RH: o impacto da tecnologia para gestão competitiva de Recursos Humanos**, 2002. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo_Tatiana%20Costa.pdf> acesso em 20 abr. 2012.
- FERREIRA, Luciane Braz; RAMOS, Anatólia Saraiva Martins. **Tecnologia da Informação: commodity ou ferramenta estratégica?** Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, v. 2, n. 1, 2005.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GUIMARÃES, Cláudia. **A Internet e a Intranet como ferramentas de suporte ao RH**, 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3286/a-internet-e-a-intranet-como-ferramentas-de-suporte-ao-rh.html>> . Acesso em: 07 jun. 2012.
- LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de Informação**. Ed. LTC: São Paulo, 1996.
- MARQUES, Kelly. **O valor da Intranet**. 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Roteiro/6306/o-valor-da-intranet.html>>. Acesso em: 07 jun. 2012.
- MARQUES, Marcelo; NETO, Sylvio Lazzarini. **Capital Humano e TI gerando vantagem competitiva**. RAE eletrônica, v. 1, 2002.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de auto-atendimento para o novo RH**. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- MILKOVICH, George; BOUDREAU, John. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, SP: Atlas,

2000.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo de. **Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2003.

SALVADOR, Antonio Sergio. **Como implementar um projeto de tecnologia da informação para RH**. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências. 1. Ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

SAP. **Site da empresa**. Disponível em: <<http://www.sap.com/brazil/index.epx>>. Acesso em: 30 abr. 2012.

SENIOR. **Site da empresa**. Disponível em: <<http://www.senior.com.br/>> . Acesso em: 12 mai. 2012.

SIDRÓN, Francisco Mateo. **Tecnologia Em RH: Necessidade Essencial Para O Século XXI**. 2009. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=dn79vtru0>. Acesso em: 09 mar. 2012.

SILVA, Luis Fernando C. **Intranet é campo fértil para o profissional de RH**. 2005. Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/2005/07/10/intranet-e-campo-fertil-para-o-profissional-de-rh/>>. Acesso em: 07 jun. 2012.

SILVA, Roberto Ferreira Lima. **@-RH em um ambiente global e multicultural**. Brasília, DF: SENAC - DF, 2009.

YIN, Roberto. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.